

## **SPORT, DRUŠTVENA ODGOVORNOST I ETIKA**

**Aleksandra Perović, Aleksandar Joksimović, Iva Ljesar**

Alfa BK Univerzitet, Beograd, Srbija

### **Apstrakt**

Svako organizovano društvo nužno stvara pravila ponašanja ljudi, dok je sloboda u ponašanju uslovljena stepenom razvoja istog. Zato je i svest svakog pojedinca uslovljena opštim uslovima života. Društvena pravila donose pojedine društvene grupe u ime celog društva, u kojima se reflektuju njihovi interesi. Ponašanje svakog pojedinca po društvenim pravilima od velikog je značaja za društvo, jer ono omogućava njegovo postojanje. Kako nema društva bez svesnog, slobodnog i celishodnog ponašanja pojedinca, tako nema ni društva bez normi koje utiču da se dalje razvija ponašanje društva. Postojanje velikog broja društvenih pravila najčešće označenih konkretnim društvenim normama povlači sa sobom i postojanje mehanizama za primenu tih normi. Interes će biti u potpunosti ostvaren ako ta društvena norma uz dispoziciju sadrži i sankciju. Dispozicijom se utvrđuje konkretno društveno pravilo ponašanja. Sankcija sadrži sredstva koja će se primeniti da bi se norma poštovala i da bi se pojedinci naveli da normu ne krše. U tom kontekstu sport je neizbežno sastavni deo društva i društvenih procesa. Karakteristično obeležje za svako društvo ogleda se u organizovanom životu članova zajednice, u društvenom položaju koji imaju članovi društva kao i u odgovarajućoj svesti članova društva. Autori će u ovom radu deskriptivnom metodom pokušati da objasne i dokažu potrebu za etičkim principima u sportskom menadžmentu, kao i za normama ponašanja i njihovog pridržavanja u savremenom sportu. Poznavanje tih pravila od značaja je za razumevanje modela civilizacijskog ponašanja koje ima veliki uticaj na menadžment, a i na sam sport generalno.

**Ključne reči:** društvo, norme, sport, organizacija

### **Uvod**

Sport je tesno vezan za čovekove potrebe koje su izražene u igri, kretanju, takmičenju, komunikaciji, dominantnom statusu i naravno, grupnoj identifikaciji. Međutim, sport je neminovno vezan za etiku i pravila svake

sportske manifestacije, jer je posebno vrhunski sport vrlo često opterećen prisustvom makijavelističkog ponašanja. Takvo ponašanje u okviru mimoilaženja etičkih normi dovodi do poremećaja u sportu. Ti poremećaji izražavaju se kroz nasilje, nepoštovanje pravila, doping kao tihi vid nasilja, mržnju, konflikt, itd. Pored društvenih pravila postoje prirodni zakoni koji deluju neminovno i bez izuzetaka. Postoje značajne razlike između društvenih pravila i prirodnih zakona. Društvene norme su proizvod društva, koje se propisuju, i upućuju pojedinca šta treba da učini. Prirodni zakoni utvrđuju ono što se stvarno dešava pod uticajem opšteg zakona uzročnosti, po sili prirodnih zakona. Prirodni zakon nije moguće izbeći. Zato on i ne poznaje sankcije. Društvenim normama utiče se na stvarnost, tako da se ona može menjati u određenom pravcu. Ponašanje ljudi bilo bi sasvim drugačije bez postojanja pravila ponašanja.

### **Pojam i predmet sportske etike**

Pojam etika potiče iz starogrčkog jezika od reči *ethos* koja je označavala običaj, naviku, karakter. Etika je filozofska disciplina koja se bavi ispitivanjem ciljeva i smisla moralnih vrednosti i ponašanja. Često se etika i moral poistovećuju, odnosno upotrebljavaju kao sinonimi. Razlog je taj, što se i etika i moral vezuju za običaje, navike, karaktere, načine delovanja i ponašanja. Većina autora pravi razliku između etike i morala. Postoje dva shvatanja u tom razlikovanju. Po jednim, moral je univerzalna pojava i vezuje se za pravila koja su u temelju ljudskih delovanja ponašanja i odnosa. Ta pravila pojedincu omogućuju da raspoznae dobra i loša ponašanja. Čovek ih prihvata, pokorava im se i na taj način živi u društvu. Moral je regulativna ideja koja bitno utiče na razvoj pojedinačnog i društvenog života odnosno na uspostavljanju reda, sigurnosti i stabilnosti.

Tamo gde većina ljudi prihvata i živi po moralnim pravilima, društvo je uređenije, poredak stabilniji, pojedinci sigurniji. Etika tako označava lično primenjivanje moralnih pravila i vrednosti koje je pojedinac slobodno prihvatio i usvojio za ostvarenje svojih ciljeva, zadataka i svakodnevnih kontakata. Prema drugom shvatanju, etika je nauka o moralu čiji su predmet bavljenja pravila moralnog ponašanja i donošenje suda o tome šta je dobro a šta loše. Tako imamo etiku određenih grupa – profesija (lekarsku, advokatsku, sportsku, novinarsku itd.). Pod sportskom etikom se podrazumevaju principi i pravila ponašanja zasnovani na opštoj i sportskoj kulturi koji dominiraju u interpersonalnoj komunikaciji. Poznavanje tih principa i pravila od značaja su za razumevanje modela civilizacijskog ponašanja koji se opet nalaze u određenoj zavisnosti od opštih kulturnih obrazaca. Pod sportskom etikom se podrazumeva i sportska komunikacija koja je nastala iz odnosa sportske kulture i etike u sportu (Ilic, 2006). Dakle predmet sportske etike je skup moralnih pravila ponašanja u svim sportskim aktivnostima usmerenim ka uspešnom i profitabilnom rezultatu.

Sportske norme su utemeljene na vrednostima koje se zasnivaju na osnovnim etičkim principima. Njihov sadržaj se izražava sudovima o dobrom i lošem, uspešnom i neuspešnom sportskom ponašanju, a cilj je da se svi akteri sporta obavežu na etičko ponašanje. Sportska etika je deo etike koja se odnosi na problematiku morala u fizičkoj kulturi. Moral kao što je poznato, predstavlja formu čovekovog delovanja, formu čovekove prakse i praktično ponašanje čoveka prema okolini i prema ostalim ljudima, kao i prema samom sebi. U sportu se najčešće razmatra manifestovanje morala sa vrednostima procene ljudske akcije u samom sportu i oko njega.

Značajna su tri elementa morala: moralna norma, moralni sud i moralna sankcija. Moralni sud ogleda se u pozitivnom ili negativnom stavu o učinjenom delu, a moralna norma sadrži pravilo kako se treba ponašati u duhu postojećeg morala. Moralna sankcija znači kaznu koja se izriče prema pojedincu ili grupi. Dakle, etika-moral u sportu je neizbežan fenomen, te u tom kontekstu treba da uskladi odnose koji se javljaju u vidu negativnih procesa kao što je na primer: korupcija, lažni amaterizam, elitizam itd. Potrebno je prevazići sve te negativne pojave i poštovati principe etike kako bi se usmerila pažnja na razvoj sporta kroz igru, rekreaciju, sportsko navijanje, isticanje sportskih dostignuća itd. U svakom društvu i u svakoj zajednici grade se vrednosti koje se ističu u formi formalne ili neformalne zapovedne norme sa kojima se pojedinac ili određena grupa treba rukovoditi. Otuda u sportu živi nepisani kodeks istinskih normi ponašanja koji se pre svega odnosi na sportiste, a zatim i na ostale zainteresovane strane koje direktno ili indirektno učestvuju u sportu, reč je naravno o takozvanom fer-pleju.

Danas možemo sasvim odgovorno tvrditi da je fer-plej jedan od prioritetnih delovanja u sportu u svakom pogledu, iako se fer-plej u današnje vreme, sve češće susreće sa određenim problemima, jer se ne može striktno određivati pravilima (Nešić,2008). Fer-plej predstavlja unutrašnji odnos i osećaj prema igri, borbi ili takmičenju koji zavisi od cilja i ideje kojima sport služi, ali zahteva i određeni stepen kulture. Njegova suština nalazi se u poštovanju pravila igre i poštovanju postavljenih odnosa u samom društvu. Postoje tri teorijsko-metodološka pristupa sportskoj etici: metaetika, normativna etika i praktična etika.

Metaetika se bavi proučavanjem karakteristika, odnosno prirodom etike i nudi precizna značenja pojmova koja su važna za proces donošenja moralnih sudova. Preciznost je bitna za pojedinca u društvu da bi mogli sa ravnopravnih pozicija da učestvuju u moralnom prosuđivanju donošenja sopstvenih odluka. Metaetika se ne bavi donošenjem moralnih sudova, već pokušava da razdvoji sportske etičke vrednosti od onih koje podrazumevaju samo pitanje ukusa ili stava. Blisko je povezana sa normativnom etikom. Ona je proučavanje normativne etike. Ponekad je zovu analitičkom etikom, jer je analiza njen sastavni deo. Metaetika se bavi značenjem moralnih termina i proučava logiku

moralnog rasuđivanja. Analiza moralnog rasuđivanja obuhvata razjašnjenje i vrednosno procenjivanje pretpostavki i ispitivanje valjanosti moralnih dokaza.

Normativna etika sporta se bavi normama odnosno, pravilima i principima moralnog života. Njen zadatak je da definiše i obrazloži norme ispravnog i dobrog ponašanja. Ona daje uputstvo za praktično moralno delovanje i ponašanje. Norme, odnosno pravila i principi ponašanja omogućavaju pojedincima, grupama i društvu da izbegnu kaos odnosno nered. Normativna sportska etika preporučuje šta treba da činimo ili kako da postupamo da bi naše delovanje i ponašanje bilo ocenjeno kao dobro i ispravno. Ako se odrede moralne norme koje regulišu odnose u grupama ili organizacijama onda imamo posebne normativne etike. U njima je regulisan odnos tih grupa prema društvu, unutrašnjem životu i pozivu.

Primenjena etika, bavi se konkretnim slučajevima i problemima, omogućava da se analiziraju konkretna moralna ponašanja i odlučivanja. U različitim životnim situacijama i okolnostima proverava se usvojena profesionalna etika, odnosno ona se praktično demonstrira. Primenjena etika je ključna veza između teorije i prakse, pravi test etičkog odlučivanja. Odrediti granicu sportske etike predstavlja veliki izazov za svakog trenera i menadžera, ali i za sve članove kluba. To je pitanje lične odluke, vlastitog doživljaja situacije, potreba, interesa i motiva, pitanje vlastitog moralnog integriteta, ali i pitanje kulturnog nasleđa, očekivanja i pritisaka koji dolaze iz okruženja.

Posmatranje odnosa između sporta i etike može se proširiti na način rada, korišćenje ljudskih i ekonomskih resursa, vlasničke odnose, rukovođenje klubom, odnos prema takmičarima, odnos prema lokalnoj zajednici, regiji itd. Zbog toga se često govori o potrebi poštovanja etičkog kodeksa u procesu treninga, takmičenja i rukovođenja sportskim klubovima. Tu se još javlja dilema da li je sportska etika stvar lične savesti trenera, menadžera, sportiste ili je to rezultat kolektivnog i zajedničkog morala neke grupe, zajednice, sredine, društva.

U današnje vreme, označeno kao doba globalizacije, ova dva suprotstavljena stava o odnosu između sporta i etike dobijaju sve više na značaju i traže što potpuniji i brži odgovor koji će biti potkrepljen svestranijim istraživanjem. Čini se da je danas ovo pitanje aktuelno i nezaobilazno, jer je svet u današnje vreme pun skandala u svim sferama društva pa i sporta.

Sportska etika, ima dve osnovne dimenzije ispoljavanja i manifestovanja, a to su: etika pojedinca i kolektivna, tj. grupna etika. Pojedinaac koji ne poseduje elementarne principe lične sportske etike i ima deficit ukupnih moralnih standarda uvek je spreman da izvrši prevaru, da stavi svoje lične interese iznad kolektivnih, zakonskih, iznad normi običajnog sportskog morala i ljudskog odnosa, da naruši sportsku klimu i atmosferu. Na drugoj strani kolektivna,

grupna etika uključuje etičke postupke u poslovnim odlukama trenera i menadžmenta kluba koje se odnose na spoljašnje subjekte i okruženje ali i etičke odnose unutar samog kluba.

Ono što se danas naziva sportom veoma je daleko od svojih korena tako da se etičnost koja se u sportu svela na minimum pokušava opravdati pojedinim pojmovima, koji bi trebali biti potpora mišljenju da visoki moralni principi i načela još uvek nisu nestali: jednake šanse, slobodna utakmica, korektan start, viteški odnos, korektan pristup, mogućnost da pobjedi bolji, takmičarski duh, sportski duh, ekipni duh, respekt prema drugima, škola mentalnog zdravlja, poštena utakmica, borba i fer plej.

### **Problemi etike u sportu i uzroci problema**

Život i rad pojedinaca i društvenih grupa, često je praćen raznim konfliktima. Oni imaju različite uzroke, a različit je i oblik, pa i oštrina njihovog ispoljavanja. Različite su i posledice njihovog postojanja i razrešavanja. Etički problemi u sportu predstavljaju stanje u kome postoji sukob interesa dveju ili više individua, odnosno društvenih grupa. Takvo stanje nastaje onda kada pojedinac ili grupa teži ostvarenju određenog cilja odnosno pridobijanju neke vrednosti koju predstavlja taj cilj, a istovremeno druga individua ili grupa se tome suprotstavlja. Takva situacija se naziva problemskom situacijom.

Uzroci etičkih problema su kako objektivne, tako i subjektivne prirode. Objektivni uslovi sportskog života stvaraju okolnosti u kojima postoji suprotnost interesa između raznih društvenih grupa. U tu kategoriju spadaju nacionalni, međunarodni, rasni, religiozni, politički, socioekonomski i drugi konflikti. S druge strane subjektivni činioci kao što je ljudska psiha, proces stvaranja društvene svesti, način na koji ljudi percipiraju, shvataju i tumače određenu društvenu stvarnost takođe mogu biti izvor određenih konflikata.

Problemi u društvenom životu su stalna pojava. Zbog toga se i razvoj društva ostvaruje kroz neprekidan proces stvaranja i savladavanja društvenih problema. Ljudski život se ne može odvijati bez problema. Pojedinac koji želi da živi bez problema nužno zapada u konformizam. Sociolozi smatraju da su problemi poželjni ukoliko su u pravom smislu proizvod života i rada. To ne znači da probleme treba podsticati i stvarati. Naprotiv, štetne probleme treba identifikovati i razrešavati. Bez toga je nezamisliv normalan život i rad pojedinca i kolektiva. Problemi u sportu su vrsta društvenih problema. Oni imaju različite uzroke, a manifestuju se kako u ličnim kontaktima, tako i u klupskim kontaktima. Sa sportskog aspekta problemi su povezani sa takmičenjem i klubom, gde se ponašanju određene grupe ili pojedinca suprotstavlja druga društvena grupa odnosno pojedinac. Problemi u sportskoj organizaciji nastaju zbog postojanja različitih interesa i ograničenih mogućnosti za njihovo ostvarivanje (Mašić, 2000).

Oni nastaju bilo zaštitom onoga što se poseduje od pretenzija drugih, bilo pak prisvajanjem nečega što se ne poseduje, a pripada drugome. Problemi u sportu nastaju onda kada se ugrožavaju materijalni i socijalni status sportske organizacije, odnosno sportisti, njihov socijalni prestiž, moralno dostojanstvo, idejni interesi itd. U slučaju konflikata suprotnosti ne izazivaju samo određena razmišljanja i formiranje odgovarajućih stavova, već bude i određene emocije kao što su stid, gnev, prezir, negodovanje, strah i sl.

Takve emocije podstiču pojedinca na sukob, guraju ga u problematičnu situaciju. Zbog toga se konflikt može shvatiti kao zaoštrena suprotnost među ljudima, koja se izražava kroz sukob njihovih određenih interesa i kroz njihovo međusobno suprotstavljanje. U takvim slučajevima svaka od suprotstavljenih strana smatra da je u pravu i odlučno stupa u borbu za zaštitu, odnosno za ostvarenje svojih interesa. Problemi su u principu, negativni. Oni imaju rušilački karakter. Zato ih neki autori tretiraju kao uzrok dezorganizacije, kao centrifugalnu silu. Tako problemi mogu dovesti do raspada kolektiva, kao i da njihovo razrešavanje može da otkriva nove mogućnosti za razvoj kolektiva. Problemi dezorganizuju rad kolektiva i odražavaju se na nervna naprezanja i psihološko stanje ljudi. Sukobljene strane više razmišljaju o problemima, a manje o svojim obavezama u sportskoj organizaciji. Raste lična netrpeljivost. Potiskuju se dobre, a bude loše osobine u čoveku. Psihička naprezanja i uzbuđenja često izazivaju stres ili depresiju, što ostavlja posledice na zdravlje sportista. Čak i onda kad se sukobe samo dve osobe, to odvlači mnoge sportiste od njihovih sportskih obaveza. Umesto da se takmiče ili treniraju oni se uključuju u raspravu oko uzroka toga spora i načina njegovog prevazilaženja.

Krupni problemi potresaju čitave Saveze i sportske organizacije i mogu dovesti do njihovog raspada. Sportska organizacija kao sistem može da postoji i da se razvija samo onda kada je stabilna.

Uvek postoji određeni prag izdržljivosti, meteža i dezorganizacije, posle čega sistem gubi prirodna svojstva i faktički čak prestaje da funkcioniše. Problemi nastaju postepeno i u početku se nalaze u prikrivenom stanju. Tada sukobljene strane, samo u uskom krugu izražavaju svoje neslaganje. U tom periodu one se još uvek usaglašavaju, kako bi se sporovi rešili mirno. Svaka od sukobljenih strana nastoji ne samo da opravda svoje ponašanje pred ostalim članovima organizacije, već se trudi i da pridobije ljude.

Problem može da se pojavi i iznenada, pre svega kod nepravredne ocene ponašanja sportista. Razrešenje problema dovodi do smanjenja napetosti, sistem počinje da funkcioniše, pažnja se koncentriše na sportske obaveze. Uspešnim razrešavanjem problema postepeno se povećava aktivnost kolektiva, sportisti se trude da rade više i bolje, nastoje da očuvaju jedinstvo. Kada se to ima u vidu onda postaje jasno zašto uspešno razrešavanje problema u praksi ima veliki društveni i sportski značaj.

Uzroci problema se nalaze u ekonomskoj sferi, tehničkoj sferi, a posebno u fizičkim uslovima sportske sredine, u međuljudskim odnosima i sistemu informisanja i komunikacija, i u psihološkoj strukturi sportista. Problemi koji se odnose na ekonomsku sferu odnose se pre svega na sistem raspodele (zarade, premije, nagrade itd.). Svi oblici delovanja koji mogu da dovedu do smanjenja zarada, po pravilu dovode do stvaranja problema. Ukoliko rukovodstvo to ne reši, kroz sistem informisanja, dolazi do problema. Isto tako poslove oko određivanja i priznavanja premija karakterišu napete i problematične situacije.

Problemi u tehničkoj sferi odnose se na tehničku opremljenost i na fizičke uslove sportske sredine. Problemi mogu nastati zbog neobezbeđenja odgovarajućih uslova rada (osvetljenje, ventilacija) ili zbog nepoštovanja propisa o korišćenju obaveznih sredstava zaštite (maske, naočari, rukavice, kacige i sl.). U sredinama gde nedostaje zvanična informacija, zamenjuje je neformalna. Ona je često nepotpuna, a nekada i zlonamerna. Kada takve informacije kruže organizacijom deformiše se stvarna slika i stvara se problematična situacija. U nizu sportskih organizacija, informacije koje se odnose na kadrovsku politiku i sistem raspodele su tajne i zabranjene, a samim tim postaju izvor spletki i problema. Problemi mogu da nastanu i kada menadžment ne poštuje postojeća sportska pravila, kada sportisti krše te propise ili kada ih ne razumeju.

Konflikti nisu neizbežni, oni se mogu sprečiti ako se znaju njihovi izvori, uzroci i putevi preventivnog delovanja. Sprečavanje konflikata se može ostvariti razvojem sistema menadžmenta, pravilnim vođenjem kadrovske politike i politike raspodele, poboljšanjem fizičkih uslova radne sredine, stvaranjem povoljnih društvenih uslova radne sredine, a pre svega, stvaranjem povoljnih odnosa kako između samih sportista, tako i između sportista i menadžmenta kao i menadžmenta međusobno. Dobro organizovani klubovi koje karakteriše visok stepen stabilnosti i solidarnosti, osećaj jedinstva i tradicije, sa razvijenom svešću o redu, mogu brzo doći do efikasnog rešavanja problema i konflikta. Etički problemi mogu se svrstati u sledeće kategorije: sukob interesa, problemi čestitosti, problemi u prenošenju znanja, informacija i organizacionih odnosa.

## **Sukob interesa**

Sukob interesa u sportu se javlja u situacijama kada pojedinac mora da odluči da li će prednost dati svojim ličnim interesima ili interesima sportske organizacije. Svako lice aktivno u sportu je dužno da svoju funkciju obavlja tako da opšti interes sporta ne podredi privatnom, niti da među njima izazove sukob. Sukob opšteg i privatnog interesa postoji kad lice ima privatni interes koji može da utiče na vršenje njegove izabrane, poverene, ugovorene,

postavljene ili određene funkcije u sportu. Sva lica aktivna u sportu dužna su da se povinuju propisima koji uređuju njihova prava i obaveze (Petrović, 1992). Lica aktivna u sportu ne smeju da budu u odnosu zavisnosti, prema licima koja bi mogla da utiču na nepristrasnost u obavljanju svoje sportske aktivnosti, niti prema licima koja obavljanjem svoje funkcije mogu da steknu korist za sebe ili povezano lice. Sukobom interesa u sportu se pre svega smatra istovremeno obavljanje pojedinačnih funkcija i funkcija u organima koji donose odluke o takmičenju, ili obavljanje aktivnosti u vezi sa takmičenjem od strane istog lica ili lica sa njim povezanim. Istovremeno obavljanje poslova koji su plaćeni od strane sportskog saveza sa bilo kojim plaćenim poslom, a naročito istovremeno sa poslom trenera, igrača, menadžera, sudije, delegata, kontrolora i direktora lige, takođe se smatra sukobom interesa. Aktivna sportska lica, organi, organizacije i tela u okviru sportskog saveza su dužna da prilikom izbora, poveravanja, ugovaranja, postavljanja ili određivanja lica koja će obavljati aktivnosti, poslove ili funkcije, vode računa o sprečavanju sukoba interesa.

## Čestitost

Problem čestitosti se pojavljuje u poslovanju sportskih organizacija zato što mnogi akteri sporta veruju da je sport igra koja se odigrava po njihovim internim pravilima, a ne po pravilima društva. Tome naročito doprinosi neodređeni pojam „sportska igra“ i tvrdnja da je sport igra. Određenje sporta pomoću igre znači da se pažnja ne usredsređuje na objektivne parametre, nego na subjektivne momente koji su povezani sa procesom sporta. Može se reći da se sport ne određuje kroz ono što znači za publiku, nego kroz ono šta znači za sportiste, pojedince koji se aktivno bave sportom. Može se zaključiti da se sport ne može odrediti kroz igru kao neku neproduktivnu delatnost. Za sportistu sport nije igra, nije priprema za život, za njega je sport život. Vrhunski sport, je strast, drama, stres, ali i proizvodna delatnost.

U elitnom sportu se ne biraju sredstva da bi se igrač destabilizovao pred odlučujuće utakmice i mečeve. Često se tada skandlizuje privatni i poslovni život igrača, smišljenim širenjem glasina radi diskreditovanja utakmica u očima javnosti i navijača. Ovde spadaju takođe nelojalni odnosi prilikom transfera elitnih sportista uz ponižavajuće finansijske uslove, ubacivanjem posrednika koji ubiraju profit od transfera sportista, ugovori se ne poštuju, nema isplate, dolazi do konfuznih parnica pred sudovima. Čestitost u sportu možemo nazvati sportskom moralnošću, budući da održava najopštija očekivanja pojedinca u bilo kom društvu. Čestitost uključuje: brigu za dobrobit drugih, poštovanje autonomije drugih sportista, istinoljubivost i poštenje, neprinudno poštovanje sportskih zakona, fer ponašanje, činiti dobro, sprečavanje da se nekome naudi. Svi sportisti i ostali akteri koji postupaju u skladu sa svojom profesijom imaju jedan dodatni teret koji se odnosi na

njihovu etičku odgovornost. Sva sportska udruženja imaju etičke kodekse koji propisuju ponašanja u okviru konteksta delatnosti.

## **Problemi u komunikaciji**

Sa aspekta menadžmenta u sportu komunikacija u organizaciji predstavlja sredstvo povezivanja ljudi na ostvarenju zajedničkog cilja. Ona je važna za uspešno ostvarivanje svih funkcija rukovođenja, a u sportu je to uspešno vođenje sportskog procesa, kao i uspešno rukovođenje sportskom organizacijom u celini (Adižes, 1994). Svrha komunikacije u sportu leži u svrsishodnom usmeravanju i sprovođenju promena bitnih za razvoj i unapređenje sportske organizacije.

Bez kvalitetne komunikacije nije moguće efikasno realizovati rukovodne funkcije: postaviti i sprovesti ciljeve, izraditi planove, organizovati sportske resurse, odabrati kvalitetne kadrove i brinuti o njihovom razvoju, voditi, motivisati i stvarati pozitivnu klimu kao i objektivno vrednovati rezultate pojedinca i organizacije u celini. Komunikacija je u suštini nit koja povezuje ljudske sportske potencijale u organizaciji, a naročito menadžere i njihove sledbenike.

Komunikacijski proces podrazumeva tri osnovna faktora: pošiljaoca poruke, prenosne kanale i primaoca poruke. Početak ovog procesa započinje pošiljalac poruke, koji poruku putem odabranog komunikacijskog kanala (usmenog, pismenog, elektronskog, simboličkog, gestikulativnog itd.), na razumljiv način prenosi primaocu. Komunikacija je ostvarena tek kad primalac u potpunosti shvati i obradi poruku. Za uspešnu komunikaciju nije toliko bitna količina informacija, koliko njihova razumljivost i adekvatnost. Iz napred navedenog može se uočiti da sport u velikoj meri, više nego druge oblasti svakodnevno ispoljava svoj komunikacijski karakter.

Za komunikaciju koja egzistira u sportu može se slobodno reći da u potpunosti izražava svoju etimološku osnovu (comunicare – delati, opštiti, sporazumevati se), jer obuhvata svu prirodnu i neophodnu čovekovu interakciju bez koje i ljudsko društvo, u celini, ne bi moglo funkcionisati. Bitan uslov u sportskoj komunikaciji, koji definiše njenu uspešnost i efikasnost, jeste da ključni termini i značenja budu precizno definisani, odnosno da ne menjaju značenje u zadatom okviru. S obzirom da komunikacija podrazumeva permanentno, kodiranje i dekodiranje poruka, područje sporta je izdiferenciralo specifičan sistem simbola koji se kombinuju po određenim pravilima što se može posmatrati kroz informativnu i praktičnu funkciju jezika. Za uspešnu realizaciju menadžmentskih procesa u sportu veoma bitno je poznavanje znakova i simbola koji se kroz jezik sporta koriste u svakodnevnoj

komunikaciji. Sportska komunikacija svake organizacije (trening i takmičenje) ima prioritetno mesto u aktivnostima menadžmenta. Sportski rezultat je centralno pitanje usmeravanja svih menadžmentskih potencijala. Upravo na sportskom borilištu do izražaja dolaze specifičnosti komunikacijskih sposobnosti neposrednih aktera, odnosno veština i brzina dekodiranja poruka. Jezik sporta ima svoje posebne znakove i simbole. Oni se mogu davati pištaljkom, startnim pištoljem, rekvizitima (zastavice, svetlosni uredaji), gestikulacijom, itd. Njih po pravilu treba da razumeju svi akteri sportskog događaja, od sportista do publike. Poznavanje smisla i suštine određene sportske discipline postavlja se kao uslov razumevanja i mogućnosti adekvatnog praćenja njegovih efekata (načina ostvarivanja poena, kažnjavanja nedozvoljenih radnji, sudijske gestikulacije i simbolike u vezi sa odlukama tokom sportskog meča itd.).

Komunikacijski odnos koji ostvaruje trener i sportista, odnosno sportisti međusobno, predstavlja specifičan problem interpersonalne komunikacije. Sistem manualnih, verbalnih i gestikularnih simbola predstavlja komunikacijsku specifičnost sporta. Tako se na primer, u pojedinim kolektivnim sportovima, u gestikulativnom govoru upotrebljavaju određeni pokreti tela, glave, ruku, očiju, da bi se igrači dogovorili oko mogućih varijanti koje će odigrati tokom meča. Čak i upotreba određenih reči čije značenje je svima poznato nosi u sebi jasnu poruku šta u određenom trenutku treba učiniti.

Komunikacija među navijačima, odnosno poruke koje oni upućuju svojim idolima takođe je specifično izražena u sportu. Parole i poruke koje se upućuju skandiranjem, pevanjem, uzvicima, zvižducima, aplauzom i sl. imaju svoje veoma jasno i tačno usmereno značenje. Sport kao izraziti društveni fenomen sa sobom povezuje i druge oblasti života. Komunikacijska specifičnost se može uočiti i kroz sve prisutniji jezik reklame koji je prisutan svuda gde sport egzistira, od panoa i semafora na sportskim stadionima, preko medija pa do opreme i rekvizita koje koriste sportisti (dresovi, lopte, sprave itd). Pojedine reklamne poruke, posebno u vreme sportskih mega događaja, zbog svog intenzivnog pojavljivanja često postaju sastavni deo svakodnevne komunikacije među ljudima. Dobra komunikacija je ona koja informiše, obrazuje, stimuliše dijalog i odnose između sportista i menadžmenta, ali u isto vreme koja motiviše, stvara klimu, povećava kvalitet i razmenu informacija.

### **Problemi organizacionih odnosa**

Sportska organizacija predstavlja logičnu i svrsishodnu celinu sastavljenu od organizacionih delova, uspostavljenih da obave određene zadatke u okviru postavljenih ciljeva. Osnovni cilj svakog menadžmenta trebalo bi da bude kreiranje institucionalnog okvira (forme-strukture) sportske organizacije koja

će biti sposobna da samostalno funkcioniše, odnosno da ostvari planirane ciljeve. Da bi se postigli, odnosno ostvarili, planirani ciljevi organizacije, najpre je potrebna odgovarajuća raspodela odgovornosti zadataka, zatim, da bi organizacija postala funkcionalna, mora imati strukturu i strategiju na osnovu koje će biti dodeljivani poslovi i zadaci različitim kadrovskim jedinicama. Međutim, ovde se javlja problem koji se ogleda u kontekstu odabira odgovarajuće strukture sportske organizacije, koja će biti sposobna da odgovori na sve postavljene ciljeve i zadatke.

Organizaciona struktura predstavlja formalni sistem zadataka i ovlašćenja koji kontroliše na koji način zaposleni koordiniraju svoje akcije i koriste resurse za postizanje ciljeva organizacije. Razumevanje organizacione strukture sportske organizacije može pomoći menadžerima da efikasnije analiziraju i postave dijagnozu problema sa kojima se suočavaju, i da im omogući da na njih pravovremeno reaguju odgovarajućim rešenjima (Tudor , Srica 2004). Pored toga razumevanje organizacione strukture može obezbediti bolje razumevanje na koji način je sportska organizacija kreirana, na koji način funkcioniše i zbog čega su neke organizacije efikasnije od drugih.

Teorijski gledano sportska organizacija utemeljena je na strukturi, funkcijama i procesima koji se odvijaju u njoj, tako da funkcionisanje organizacije koja ostvaruje ciljeve, podrazumeva da ona to čini pod određenim uslovima, pravilima, zakonitostima i po određenim procedurama. U sportskoj praksi postoje pet osnovnih tipova organizacionih struktura: prosta organizaciona struktura, funkcionalna organizaciona struktura, divizionna organizaciona struktura, kombinovana organizaciona struktura i matična organizaciona struktura.

Prosta organizaciona struktura odnosi se na male sportske organizacije koje su zasnovane na misiji i ciljevima i karakteriše je odsustvo organizacionih jedinica, obima i nivoa menadžmenta. Kod nje se mehanizam kontrole nalazi u rukama jednog čoveka, vlasnika, osnivača koji je ujedno i glavni menadžer.

Funkcionalna struktura sportske organizacije predstavlja tip podele poslova u kojoj su odgovarajuće pozicije grupisane prema njenim glavnim funkcionalnim oblastima ili delatnostima. Karakteriše se: dugoročnom, preciznom i stabilnom podelom rada, menadžmentom koji lakše obavlja svoje zadatke, olakšanom vertikalnom komunikacijom, jedinstvenim upravljačkim mehanizmom, većom specijalizacijom menadžera, zaposlenih i samih sportista, povećanom efikasnošću cele organizacije itd.

Divizionna struktura sportske organizacije je ona u kojoj su odgovarajuće radne pozicije grupisane prema sličnosti sportskog proizvoda i sportskog tržišta, tehnološkom procesu, teritoriji, projektu i dr. Odnosi se na dizajniranje organizacionih jedinica unutar pojedinih funkcija sportske organizacije, a

samo izuzetno odnosi se na struktuiranje cele organizacije. Karakteriše se samostalnošću organizacionih jedinica (divizija), dobrom koordinacijom između jedinica, jasnom odgovornošću menadžera svake divizije itd..

Složene sportske organizacije najčešće pribegavaju kombinaciji funkcionalne i divizionne strukture formirajući kombinovanu i matičnu strukturu kao izvedenu iz osnovnih tipova organizacionih struktura sportske organizacije. Model kombinovane strukture sportske organizacije može se primeniti na one složene sisteme koji imaju tendenciju dalje decentralizacije, ili pak diversifikacije poslova.

Matrična struktura sportske organizacije predstavlja kombinaciju funkcionalne i projektne strukture u kojoj projektna struktura čini horizontalnu komunikaciju u vezi sa hijerarhijom funkcionalne strukture. Ovoj strukturi pribegavaju one sportske organizacije koje treba da realizuju više projekata a imaju manjak kadrova i želju da smanje troškove, jer koriste već postojeće strukture. Ova organizaciona struktura koristi se u svim većim sportskim organizacijama, gde se primenjuje upravljanje projektima u posebnim situacijama.

Prilikom kreiranja strukture sportske organizacije trebalo bi uzeti u obzir sledeće faktore: oblast delovanja sportske organizacije, veličinu organizacione strukture, veličinu sportskih i drugih ostvarenja, misiju i ciljeve sportske organizacije, vlasničke odnose, tehničko-tehnološke aspekte organizacije, stanje i potencijal ljudskih, materijalnih i drugih resursa, konkurentnost, uslove u okruženju itd.

Da bi se obezbedila osnova za postojanje sportskog sistema, odnosno da bi se postigla vrhunska sportska dostignuća i vrhunski rezultat neophodno je postojanje resursa. Za nesmetano odvijanje „proizvodnje“ sportskog potencijala, neophodni su resursi, koji predstavljaju sva neophodna sredstva za odvijanje aktivnosti u sportskom sistemu. Sredstva se kasnije određenim procesima transformišu u željeni sportski proizvod ili uslugu. Proizvod ili usluga u sportu predstavlja sportski rezultat. Resurse u sportskoj organizaciji predstavljaju ona materijalna i nematerijalna sredstva koja se posebnim procesima u organizaciji mogu transformisati u neke druge resurse, zatim se mogu zameniti sa drugim resursima i na kraju posebnim distributivnim kanalima i na osnovu planiranja mogu se alocirati ka ljudima i organizacionim jedinicama, kao neophodna i imperativna sredstva u procesu ostvarivanja ciljeva.

U sportu i sportskim organizacijama resursi su najčešće zastupljeni u sledećim oblicima. Funkcionalni resursi (ljudski, fizički), logistički resursi (informacije i podaci), materijalni resursi (finansijski) i dr. Cilj svakog menadžmenta trebalo bi da bude kreiranje strukture sportske organizacije koja će biti sposobna da postigne postavljene ciljeve. Budući da je značaj ljudskog resursa

u sportu ogroman, on predstavlja jedan od najvažnijih resursa kojim raspolaže sportska organizacija. Ljudi su ujedno i subjekat i objekat oba procesa (trening i takmičenje) sa kojima se organizacija susreće, odnosno oni svojim znanjem, radnim sposobnostima i motivacijom učestvuju u stvaranju rezultata, odluka i informacija.

U širem smislu ljudske resurse u sportskoj organizaciji čine svi zaposleni, bez obzira na stepen stručnih kvalifikacija, radno mesto ili vrstu radnog odnosa (sportisti, administrativni radnici, amaterski sportski radnici i dr.), dok u užem smislu ljudske resurse čine lica koja upravljaju sportskom organizacijom (sportski radnici, menadžeri, treneri). Delovanje menadžmenta ljudskih resursa moglo bi se sagledati kroz sledeće poslove: planiranje ljudskih resursa, regrutovanje i selekcija radnog osoblja, razvoj svih kadrova, ocenjivanje uspešnosti obavljanja radnih zadataka, nagrađivanje i motivacija, kreiranje adekvatne organizacione i radne kulture, uspostavljanje i razvoj kvalitetnih međuljudskih odnosa itd. Najznačajniji efekti zbog kojih bi menadžment sportske organizacije trebao da se bavi planiranjem i upravljanjem ljudskim resursima su: povećanje efikasnosti cele organizacije, povećanje lojalnosti i ostvarenje pojedinačnih i grupnih ciljeva i interesa. Na žalost mnoge sportske organizacije ovo ne primenjuju u dovoljnoj meri ili uopšte ne primenjuju čime svoje čitavo poslovanje dovode u problem.

Ljudi (adekvatni saradnici) predstavljaju resurs koji nije lako pronaći, te su zato razvijeni različiti modeli pronalaženja stručnih saradnika među kojima su najzastupljeniji: organizovanje sopstvenih sportskih škola, pronalaženje talentovanih budućih saradnika u drugim sportskim školama, organizovanje sistema „skautinga“, oglašavanje, potreba za novim saradnicima i dr. Inteligencija je jedna od osobina od koje zavisi uspeh u obavljanju bilo kog posla, bilo koje uloge, pa i uloge trenera, kao stručnog i pedagoškog rukovodioca ekipe. Inteligencija omogućuje da se trener brzo snalazi u raznim novim situacijama u radu i da adekvatno reaguje kada se od njega traži da donosi razne odluke.

Osnovne determinante neetičkog ponašanja u sportu obuhvataju: ličnu korist, koja se često nalazi ispred opštih interesa sportske organizacije. To se dešava jer je zaista teško na samom početku angažmana predvideti i izmeriti etičke kvalitete.

Pri angažovanju pojedinca trebalo bi obratiti pažnju na sledeće stavove: vera u ulogu sporta u društvu, želja za uspehom i spremnost na žrtvovanje. Nisu retke sportske organizacije koje kao svoj jedini cilj vide sticanje profita, kao što nije mali broj zaposlenih u njima koji misle drugačije, ali se moraju ponašati u skladu sa politikom sportske organizacije. Upravo su menadžeri ti koji daju ključ i etički ton svojoj sportskoj organizaciji. Oni predstavljaju etički vodič za ponašanje zaposlenih u sportskoj organizaciji. Često se dešava da se klub kad

se nađe u konkurentski jačem okruženju posegne za nekim neetičkim sredstvima. Etički standardi se razlikuju u pojedinim zemljama.

## **Zaključak**

Dilemu da li je neko ponašanje dobro ili loše, etičko ili neetičko, često rešava javnost otelotvorena u masovnim medijima. Nedostatak etike kod sportskih radnika doprinosi opadanju moralnih načela čitave organizacije, u kojoj se ogleda kompletno društvo. Cilj sportske etike je držati se dogovorenih pravila, odreći se nepravedno stečenih prednosti, imati jednake šanse, obzirno se ponašati, poštovati svog protivnika u sportu. Društvenim normama utiče se kako na profesionalni sport, tako i ponašanje ljudi, oblikuje se način ponašanja u sportskim organizacijama, čime se pridobija i kvalitetna podrška sportskog menadžmenta.

## **Literatura**

1. Adižes, I. (1994), Dijagnoza stilova upravljanja, Prometej, Novi Sad-Beograd.
2. Ilić, V. (2006), Sistem i organizacija sporta, Akademija fudbala, Beograd.
3. Mašić B. (2000), Strategijski menadžment, Univerzitet „Braća Karić“, Beograd.
4. Nešić, M. (2008), Sport i menadžment, Fakultet za uslužni biznis, Sremska Kamenica.
5. Petrović M. (1992), Rukovođenje, FON, Beograd.
6. Tudor, G., Srica, V. (2004), Menadžer i pobednički tim – čarolija timskog rada, IVMP, Beograd.